

Wertvolles Wissen über Werte

Neben Einstellungen und Markenleistungen zählen die Werteorientierungen der Zielgruppen zu den Parametern, die den Markenerfolg beeinflussen. Im Markenatlas® geht das Wiesbadener Marktforschungsunternehmen Konzept & Markt diesen Werten auf den Grund.

MENSCHEN ORIENTIEREN SICH mit ganz unterschiedlicher Priorität an verschiedenen Werten. Für den Einen stehen Trend und Spaß im Vordergrund, für den Anderen soziale Verantwortung und Fairness. Die Werteorientierungen von Zielgruppen zeigt der Wertekreis, den der renommierte Sozialpsychologe Shalom H. Schwartz zur Strukturierung der komplementären Werteinhalte empirisch belegt hat.

Der Wertekreis, dem 24 Werte zugrunde liegen, entsteht dadurch, dass diese in einem bestimmten, universell gültigen Verhältnis zueinander stehen. Diejenigen, die an der Kreisperipherie zusammen liegen, sind einander ähnlich und werden gemeinschaftlich bevorzugt oder abgelehnt.

Stabil und entscheidend

Schwartz vertritt die These, dass jeder Mensch Werte besitzt, die stabiler als Einstellungen sind und daher auch in Zukunft Entscheidungen festlegen. Bernt

Spiegel hat als erster das Image einer Marke über die Eigenschaften ihrer Anhänger definiert. Die Kombination beider Erkenntnisse impliziert, dass eine Marke durch deren Werte repräsentiert werden kann.

Der *Markenatlas*®, eine Gemeinschaftspublikation der Zeitschrift *MARKENARTIKEL* und des Marktforschungsinstitutes Konzept & Markt, hat 100 ausgewählte Marken in Deutschland im Wertekreis verortet. Neben den dargestellten Marken kann praktisch jede im Markt erfolgreiche Marke wertebasiert posi-

oniert werden. Der Erfolg im Markentrichter, also auf der Stufenleiter des Kaufprozesses, zeigt dabei, mit welchen Potenzialen sie auf diesen Stufen verortet ist.

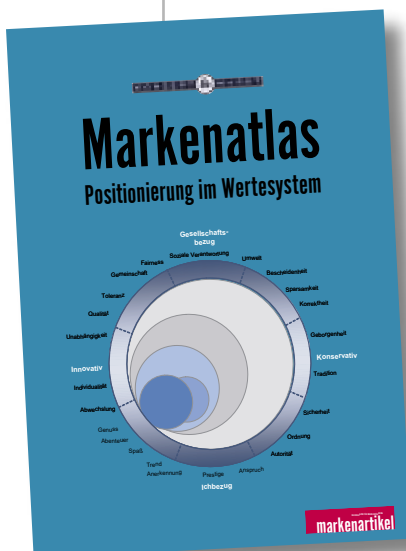
Werthaltung als Grundlage des Handelns

Werthaltungen sind wie Einstellungen sozialpsychologische Konstrukte. Typisch ist, dass Kultur über gemeinsame Werte definiert wird. Sie beeinflussen die Identität, also Bewertungen und Handeln auf Personen-, Gruppen-, Organisations- und gesellschaftlicher Ebene. Im Unterschied zu den gängigen Persönlichkeitsdimensionen sind Werthaltungen von Personen selbst gewählt und daher in deren Innensicht immer positiv. Deshalb erlauben sie Vorhersagen.

Die Komplementarität von Werten und die Pluralität der Kundschaft ernst zu nehmen, verlangt von der Markenführung eine stärkere Konsequenz in der Zielgruppenbestimmung und die Abkehr von der vagen Strategie, allen zu gefallen. Gruppen mit gleichen Werten teilen nicht nur ihr ökonomisches und soziales Kapital, ihre Mediennutzung und ihr Freizeitverhalten, sondern auch Markenpräferenzen.

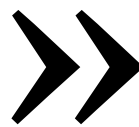
In den vergangenen zwei Jahrzehnten ist eine Vielzahl von Konzepten zum Management von Marken publiziert worden. Sie zielen darauf ab, Markenimages mess- und managebar zu machen. Es hat sich aber herausgestellt, dass Images, die aus Unternehmensperspektiven entwickelt wurden, für die Markensteuerung allein nicht ausreichend sind. Denn sie entstehen durch ein Wechselspiel zweier Sender der Markenbotschaft, die gleichermaßen berücksichtigt werden müssen:

- **Markenleistungen:** Sie umfassen technische Eigenschaften, Nutzenversprechen, Services, Leistungen der Verkäufer, etc. Also alles, was die Marke sendet und





Nivea Anzeigenmotive von 1970. Foto: Bettersdorf



Nivea ist eine der am breitesten verankerten Marken überhaupt. Dies kann nur durch die Ansprache eines möglichst breiten Wertekonsens erreicht werden

was Wissen über sie in den Köpfen der potenziell Nachfragenden aufbauen kann. Markenleistungen sind oft beeinflussbar und sollten sich konsistent am bestehenden Image der Marke orientieren.

· *Typische Verwender:* Sie geben einer Marke Persönlichkeit. Ihr Handeln, also letztendlich die Wahl der Marke, wird von Bedarf, Werte-Fit und Kaufkraft geprägt. Zwei dieser drei Aspekte werden in Erklärungsmodellen zur Markenwahl und in der Regel auch in Zielgruppenansätzen berücksichtigt. Bei gleichem Bedarf und gleicher Kaufkraft können Personen sich dennoch für unterschiedliche Marken entscheiden.

An dieser Stelle entscheiden die Wertvorstellungen, auf welche Marke die Wahl fällt. Menschen, denen Werte mit Gesellschaftsbezug wichtig sind, werden Marken bevorzugen, deren Leistungen diese Werte unterstützen. Ihre Wahl fällt zum Beispiel auf eine Automarke, die sich das Thema Umweltfreundlichkeit auf die Fahne geschrieben hat. Personen, denen Werte mit Ichbezug wichtig sind, bevorzugen Marken, die Anspruch und Spaß verkörpern.

Markenpositionierung im Wertekreis

Images entstehen durch das permanente Kommunizieren und Erleben von Markenleistungen. Ist beispielsweise eine Biermarke häufig Sieger bei der Stiftung Warenertest, baut sie das Image eines hochwertigen Produktes auf. Bietet ein Autohersteller überwiegend Kleinwagen an, wird die Marke als Anbieter wirtschaftlicher Autos angesehen.

Auch typische Verwender und deren Wertvorstellungen beeinflussen das Image einer Marke. Beispielsweise sind BMW-Fahrer eine andere Spezies als Besitzer eines Renaults. Die Wertvorstellungen und auch das

Verhalten der Kunden prägen ebenfalls das Image einer Marke.

Wichtig beim Aufbau eines Images ist es, die typischen Verwender im Blick zu behalten. Um Zielgruppen mit einer ausgeprägten Innovationsorientierung anzusprechen, sollte ein Hersteller dies beispielweise über einen griffigen Slogan transportieren wie »Vorsprung durch Technik«, »Freude am Fahren«, »Jeden Tag eine neue Welt« oder »Jeden Tag ein bisschen besser«. Einen Vorsprung durch Technik erreicht man aber nicht allein dadurch, dass man dies in einen Werbeclaim schreibt. Vielmehr müssen sich Produkte und Dienstleistungen permanent daran messen lassen, also tatsächlich auch fortschrittliche Technik bieten.

Verbundene, Kenner und Besitzer

Die Verortung im Wertekreis verdeutlicht, welche Werthaltungen hinter einer Marke stehen. Der Markenatlas® verknüpft die im Markentrichter gemessene Markenstärke mit der Verortung im Wertekreis und zeigt den Anteil der Kenner, Besitzer und Verbundenen einer Marke in Relation zur Gesamtbevölkerung. Sie werden im Wertekreis als Flächen dargestellt, wobei der Anteil an der Gesamtfläche die Potenziale der Marke auf der jeweiligen Trichterstufe repräsentiert. Ist eine Marke zu 100 Prozent bekannt, füllt die Bekanntheit repräsentierende Fläche den Wertekreis vollständig aus. Am stärksten wird die Marke durch Personen verkörpert, die sich ihr verbunden fühlen.

Dementsprechend füllen zum Beispiel 41 Prozent der Befragten, die die Marke Clinique kennen, knapp die Hälfte der Kreisfläche. Aber erst der Mittelpunkt der dunkelblauen Fläche im Wertekreis verkörpert die Verortung derjenigen, die mit der Marke verbundenen

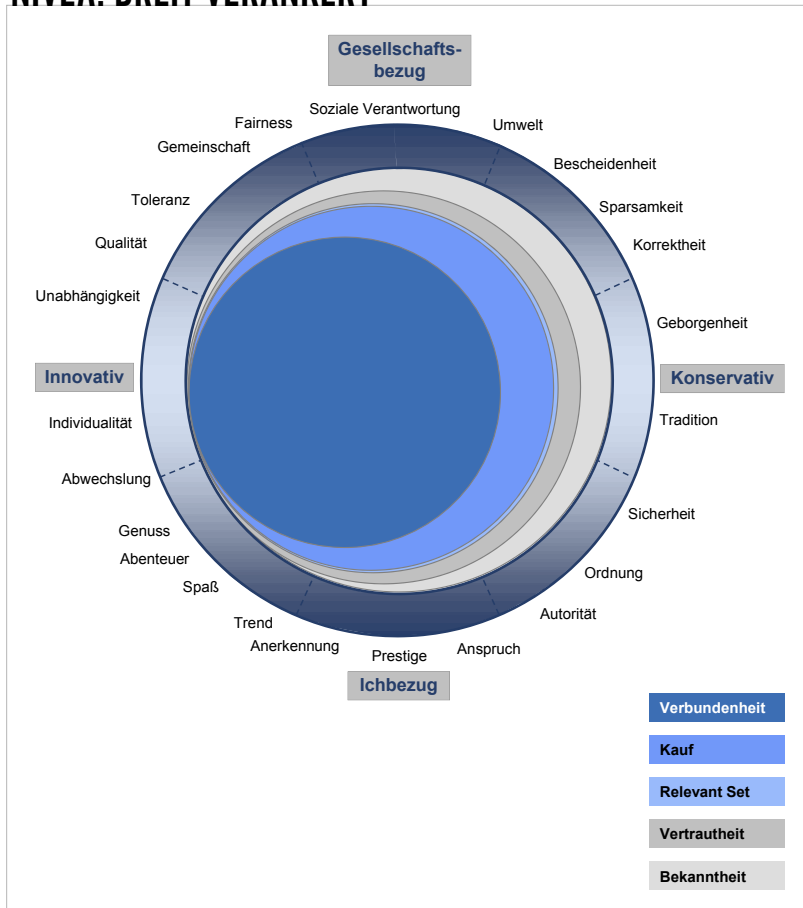
HANDEL

RECHT

SERVICE

110

NIVEA: BREIT VERANKERT



Verwender verbinden insbesondere die Werte Innovation und Abwechslung mit Nivea

sind (4%). Die Werteorientierungen dieser verbundenen Verwender sollten den langfristigen Rahmen für die Markenführung bilden. Denn je stärker eine Marke der Werteposition ihrer Fans entspricht, desto loyaler sind sie gegenüber dieser Marke.

Nivea: Jedermanns Freund

Was bedeutet das für die Markenführung? Schaut man sich beispielweise Nivea an, eine der angesehensten deutschen Marken mit einer großen Produktpalette und Distribution, zeigt sich, dass es eine der am breitesten verankerten Marken überhaupt ist. Unsere Befragung für den Markenatlas® ergab, dass fast drei Viertel in der Bevölkerung Produkte der Hautpflegemarke kauft, zumindest gelegentlich. Mehr als die Hälfte der Befragten (53%) fühlt sich mit ihr verbunden.

Es ist klar, dass eine so breite Verankerung nur durch die Ansprache eines möglichst breiten Wertekonsens erreicht werden kann. Innovation und Abwechslung sind die Werte, die die Verwender mit Nivea verbinden. Diesen Vorgaben muss die Marke immer wieder gerecht werden – ohne andere Werte zu negieren.

Nivea sollte deshalb in der Formulierung der Images und in der Definition der Markenleistungen weiterhin seinen Tugenden folgen: Innovativ sein, Abwechslung und Qualität bieten, dabei aber die Werte Tradition und Geborgenheit nicht gänzlich vernachlässigen. Es wäre jedoch nicht zielführend, diese Werte zu sehr

zu betonen. Denn die langjährige Tradition ist gewiss kein unwichtiges Element für Nivea, aber nicht die Hauptmotivation, um sich mit dieser Marke verbunden zu fühlen. Insofern sollte das Traditionsimage zwar gepflegt, aber nicht zu sehr in den Vordergrund gestellt werden.

Clinique: Spitz positioniert

Ganz anders zeigt sich die Marke Clinique im Wertekreis. Sie ist eine spitz positionierte Marke, die unter dem Motto »Die richtigen Produkte für Sie« eine maßgeschneiderte Systempflege für jeden Hauttyp bietet. Mit nur 41 Prozent gestützter Markenbekanntheit ist sie wenig in der Bevölkerung verankert. Nur 16 Pro-

zent fühlen sich mit der Marke vertraut. Neun Prozent sind Käufer (wenn auch nur gelegentlich) und vier Prozent fühlen sich mit der Marke verbunden.

Bei der Positionierung der Marke im Wertekreis fällt auf, dass die Verbundenen stark zu Werten wie soziale Verantwortung, Gemeinschaft, Toleranz und Qualität tendieren. Damit ist Clinique anders verortet als Mainstream-Körperpflegemarken wie Nivea.

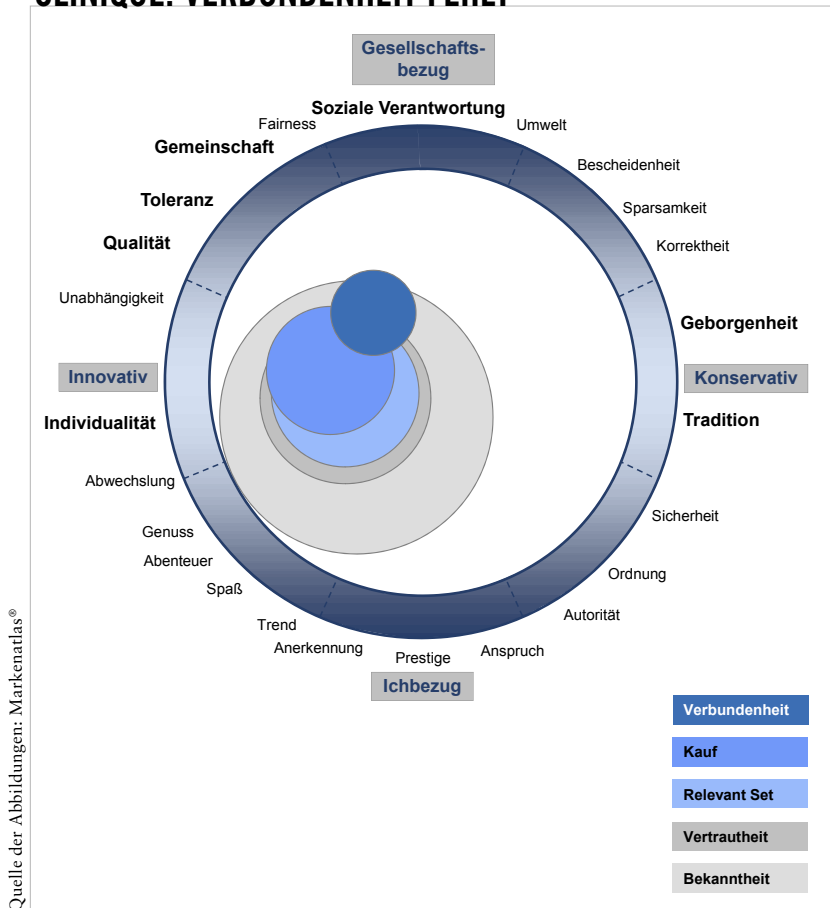
Ferner wird deutlich, dass die Verbundenen nicht mehr zentral innerhalb der Käufer und Kenner der Marke verortet sind, sondern fast vollständig außerhalb der konzentrischen Kreise liegen. Das lässt die Vermutung zu, dass Clinique im Markentrichter viel Potenzial verliert, weil Personen, die die Marke kennen und kaufen, letztlich keine Verbundenheit zu ihr aufbauen.

Gerade die Verbundenen sind es aber, die langfristiges



Dr. Ottmar Franzen ist Geschäftsführender Gesellschafter des Marktforschungsinstituts Konzept & Markt, Wiesbaden. Zuvor war er u.a. Projektmanager beim Link-Institut, Luzern, und Leiter Ad-hoc-Forschung bei ACNielsen, Frankfurt. Er ist Lehrbeauftragter an der FH Mainz.

CLINIQUE: VERBUNDENHEIT FEHLT



Quelle der Abbildungen: Markenatlas®

Verbundenen sind soziale Verantwortung, Gemeinschaft, Toleranz und Qualität wichtig

Käuferpotenzial für die Marke stellen können. Deshalb sollte die Vermarktungsstrategie von Clinique hinterfragt werden. Eine Marke mit geringen Aufwendungen für die klassische Kommunikation baut Bekanntheit im Wesentlichen durch Distribution auf. Clinique wird durch hochwertige Parfümerien und Parfümerieabteilungen in Warenhäusern vermarktet.

Distribution optimieren

Der Mangel an Verbundenen lässt vermuten, dass über eben diesen Kommunikationskanal allein nicht die richtige Zielgruppe erreicht wird. Aufgrund des Nutzenversprechens der Marke und des hohen Beratungsbedarfs bieten sich ergänzend spezifischere Handelskanäle an, die einen Anspruch an Beratung und Gesundheitsorientierung glaubhaft vermitteln können:

hähnismäßig lange Zeit benötigen, um die Marke eines Luxusanbieters dort zu akzeptieren.

Zielgruppenwünsche bedienen

Marketingmaßnahmen und Images sollten aber nicht im Widerspruch zu den Werten einer Zielgruppe stehen. Neben den übergeordneten Unternehmenszielen und Strategien legen die Werte der Zielgruppe die Rahmenbedingungen von Seiten des Marktes fest. Ein Unternehmen ist daher gut beraten, die Werte seiner Zielgruppe bei der Markenführung zu berücksichtigen. Zwar könnte sich eine Marke grundlegend neu positionieren und damit auch eine andere Zielgruppe mit anderen Werten anstreben, aber dieser Prozess dauert sehr lange und verursacht erhebliche Kosten.

Dr. Ottmar Franzen, Norbert Hopf, PD Dr. Micha Strack



Dipl. Kfm. Norbert Hopf ist Geschäftsführender Gesellschafter des Marktforschungsunternehmens Konzept & Markt, Göttingen. Er ist Lehrbeauftragter an den Universitäten Göttingen und Wien. Seine Schwerpunkte sind u.a. Werteforschung und Wirtschaftspsychologie.



Diplom-Psychologin PD Dr. Micha Strack lehrt derzeit an der Universität Regensburg. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Wirtschaftspsychologie (Werte, Kundenorientierung, Marke, Sozialperspektivität) und psychologische Statistik.